إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الثانية
العدد الأول
يناير
(كانون الثاني)
١٩٩٤

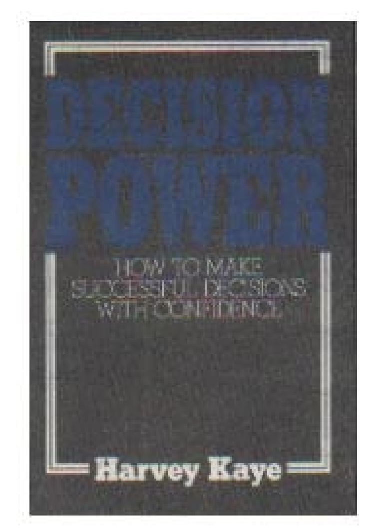
www.edara.com

قوة القرار

كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة

تأليف: هارفي كي

اقرأ في هذه الخلاصة:



*قرارك يعكس شخصيتك وقيمك وأهدافك وأحلامك أيضاً. وربما أنك تتساءل بين الفينة والأخرى: لماذا تتسم عملية اتخاذ القرار بالصعوبة الجمة؟ والإجابة بسيطة: فالقرارات تتعامل مع متغيرات، وقد تترتب عليها مخاطر كبيرة، وهناك دائماً حالة من الشك حول صحة القرار، فضلاً عن صعوبة المفاضلة بين خيارين، أو قل قرارين متناقضين. وصنع القرار يتضمن جانبين أساسين: الجانب العقلاني الرشيد، والجانب العاطفي الذاتي. ولذلك فإن الاتجاهات النفسية تلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار.

ومن الأسئلة التي قد تعن ذلك عند محاولة اتخاذ القرار:

- كيف يمكنني تعريف المشكلة بدقة؟
- كيف أستطيع وضع البدائل لحل هذه المشكلة؟
- كيف يجب أن أقيم هذه البدائل؟
- كيف أتغلب على العقبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار؟
- كيف أنسق مع الآخرين للحصول على الموارد والمعلومات المطلوبة؟
- كيف أتحين الفرص المناسبة؟
- وأخيراً كيف أدعم قراراتي وأتابع تنفيذها؟

*يتنامى شعورك نحو ضرورة اتخاذ القرار نتيجة إحساسك بالقلق والاضطراب تجاه موقف أو قضية معينة. وعندما تزداد لهفتك لاتخاذ القرار، فهذا يعني أن المشكلة قد تفاقمت، لأن مشاعرك واحتياجاتك هما المفتاحان الأساسيان للتعرف على طبيعة المشكلة. وليست هذه بالمسألة السهلة. فالأحداث والتجارب الشعورية السابقة قد تحول دون إدراك شعورك الحقيقي. كما أن طريقتك أو أسلوبك النمطي الثابت والمعتاد

في النظر إلى مجريات الأمور قد تجعلك تفقد القدرة على التوقع. وعندما تكون مضطرباً فإن خوفك وشعورك يعملان في اتجاه معاكس لذكائك وقدراتك العقلية وخبراتك. لذا يجب عليك التركيز وتخير الوسائل التي تدلك على جوهر المشكلة.

* حتى هذه اللحظة أنت لم تستطع صياغة مشكلتك بوضوح. فأنت فقط أدركت وجود المشكلة. وهنا يمكنك التوقف والتساؤل: لماذا يبدو الوضع غير مرضي؟ وما هي الاحتياجات التي لم يستجب لها بعد؟

معضلة الصوتين

نعم.. يوجد في عملية اتخاذ القرار صوتان متضادان. صوت يقول لك: افعل وخاطر بالتغيير، وصوت معارض يقول لك إبق مكانك ولا تتقدم .. فليس هناك مفر . وكل صانعي القرارات في العالم يواجهون هذه المعضلة . فالتغيير يعني النمو والتقدم، ولكنه يعني المخاطرة أيضاً . وبقاء الحال على ما هو عليه قد يكون مكسباً إذا لم تكن مؤهلاً لتحمل المخاطر . وفي كل الأحوال، فإن الإدراك الشعوري لموقفك وكيفية مقابلة احتياجاتك، هما الأساس لتعريف وتحديد طبيعة المشكلة .. وهذا يتطلب منك أمرين :

- أن تقرر بنفسك
- أن تقبل التحدي وتخاطر بالتغيير ساعياً نحو النمو

الوضوح

حتى الآن .. مازالت المشكلة غير واضحة .. فمن أين يأتي الوضوح؟

يأتي الوضوح من الانتباه والمعرفة . الانتباه إلى احتياجاتك وأهدافك الحقيقية .. ومعرفة نفسك

فلكي تحصل على الوضوح بشأن قراراتك، يجب أن تكون واعياً بالمخاطرة المتوقعة ومدركاً للبدائل . فالمهارة والقدرة ليسا كافيين لتحقيق الوضوح، ولكن يجب الاعتراف بالمخاطر المتوقعة. كما أن الموارد هامة جداً لتحقيق الهدف . وهذا يحتاج إلى الوقت والجهد لجمع المعلومات وحشد الموارد الضرورية. وبما أن المشكلة تبدأ مع البعد الشعوري أو النفسي، فإن تصعيد المشكلة يبدأ من خلال التعامل معها وهذا الجانب يتضمن التساؤلات الرئيسية التالية:

١- **ماذا:** ماذا حدث.. أ ي بُعد من حياتك تقع فيه المشكلة؟ وما هي ردود فعلك تجاهها؟

٢- **أين:** أين تحدث المشكلة؟

٣- **من:** من يهتم بالمشكلة؟ أنت فقط.. أم هناك من يهتم غيرك؟

٤- **متى:** متى تحدث المشكلة؟ والوقت ذو أهمية خاصة، لأن تحديده يساعدك على التوقع.

٥- **لماذا:** لماذا تحدث المشكلة؟ وتحت أي ظروف؟ وما مدى ارتباطك بها؟

لذا فأنت بحاجة للحصول على معلومات أكثر بخصوص المشكلة.. كي تتعرف عليها بوضوح. والمعلومات هامة جداً، لأنها تدلك على التغيرات التي يمكن أن تؤثر عليك. ولكن مشكلة المعلومات أنها مرتبطة بالقيم، ولذا فهي تحتاج لتصنيف وغربلة، لمعرفة أي المعلومات تحتاج.

تنظيم المعلومات

تنظيم المعلومات يساعدك على فهم أفضل لما يلي:

١- ماذا يحدث الآن (عملية التشخيص).

٢- لماذا وكيف حدث هذا (أسباب المشكلة).

٣- ما هي الخيارات المتاحة أمامك (البدائل)

٤- ما هي النتائج المترتبة على كل اختيار (الاستنباط).

وتزداد أهمية تنظيم المعلومات، كلما كانت القرارات معقدة. وبفرز المعلومات وغربلتها وتصنيفها، تزداد قدرتك على اكتشاف علاقات الارتباط.. وتمييز السبب من النتيجة.

والمعلومات التي تحتاجها حقاً تتصف بما يلي:

١- الارتباط بينها وبين الخيوط الأساسية للمشكلة.. أي كلما توفرت المعلومات واتضحت، كلما اتضحت أبعاد المشكلة.

٢- الدقة.. فكلما كانت المعلومات دقيقة.. كلما انحصرت أبعاد المشكلة.

٣- الاكتمال.. فكلما تكاملت المعلومات.. كلما تناقص احتمال بقاء بعض الجوانب المشكلة بدون حل.

٤- التزامن.. بحيث تكون المعلومات محددة بوقت ومرتبطة بتاريخ المشكلة.. وأن لا تكون مهملة أو بائدة.

مواجهة المشكلة

بمجرد أن تبدأ في تشخيص الموقف، تكون قد بدأت في حل المشكلة. ولكن توصيف الموقف بدقة ليس أمراً سهلاً، لأنك تحتاج لإدراك الفارق بين موقفك وموقف الآخرين من نفس المشكلة. كما تحتاج للخبرة لتعرف على السبل التي يمكن أن تسلكها والعوائق التي يمكن أن تعترضك. ويمكن تعريف المشكلة باختصار بأنها: "سؤال يبحث عن إجابة". لذا لا يجب التعامل مع المشكلة على أنها صراع أو جزء من صراع. بل يجب تعريفها بأنها "احتياجات". لأن وضع المشكلة في شكل احتياجات يحولها إلى مطلب واضح يمكن التعامل معه بعقلانية هادفة. مع ملاحظة أن التوازن بين العقل والعاطفة لا يتحقق إلا للقليل من متخذي القرارات.

وهناك ما يسمى "البناء الإيجابي" للمشكلة، أي تصعيدها في الذهن والتعامل معها على مراحل بشكل دقيق، ومن ثم تبسيطها وتحديد نقاط التشابه والتداخل فيها، مما يمكنك من التخلص من المعلومات والحقائق المكررة. والبناء الإيجابي يتطلب منك ما يلي:

١- التعرف على عناصر المشكلة.

٢- معرفة تأثير كل عنصر على اتجاه اتخاذ القرار.

٣- معرفة الأدوات الرقابية التي تملكها للسيطرة على كل عنصر.

٤ - إدراك تأثير اتجاهاتك وقيمك الشخصية على كل عنصر.

٥- إدراك الظروف الأخرى التي تحدد المخرجات "القرار".

هذا البناء الإيجابي يؤدي إلى بناء علاقات السبب بالنتيجة. وذلك بتقسيم المشكلة إلى أجزاء، وهو يؤدي أيضاً إلى إعادة ترتيب عناصر المشكلة وتبسيطها وفهمها. ومن المهم في هذه المرحلة أن تنظر إلى الأبعاد العاطفية والشعورية، وهذا يعني أن تحدد نفسك وتتعرف على احتياجاتك العقلية وعلى احتياجات البيئة من حولك، وأخيراً تحويل المشكلة إلى هدف.

تحديد البدائل

هناك قاعدة ذهبية يتبعها القادة ورجال الأعمال والمديرون الناجحون، تقول: " عندما تطرح مشكلة.. اطرح معها تصوراتك للحلول الممكنة". وهذه التصورات هي مجموعة من الاختيارات والبدائل التي يمكن تحديدها بالوسائل التالية:

(١) تعصيف الأفكار، فمن خلال عملية تعصيف الأفكار وعصر الذهن تنبثق بدائل كثيرة، وهنا عليك معرفة إلى أين يقودك كل بديل.

(٢) التحدث إلى الآخرين وسؤالهم عن المشكلة، فالآخرون يرون المشكلة دائماً بشكل مختلف. ولكن هذا لا يعفيك من المسئولية. لأنك ستبقى المسئول الأول والأخير عن نتائج قراراتك.

(٣) جمع قائمة بالاختيارات والبدائل التي استخدمها آخرون في حل مشكلاتهم في مواقف مشابهة، ومن ثم اختيارك البدائل الناجحة تطبيقها على مشكلتك. ولكن ينبغي الحذر من وجود بعض المتغيرات الشخصية التي تجعل مشكلتك مختلفة. وهذا يتطلب تحوير البدائل لتلائم الموقف.

(٤) الجمع بين عناصر مختلفة من عدة بدائل، ويكون هذا توخياً لما يعرف بالحلول الوسط. ولكن هذا الأسلوب ليس مأموناً دائماً، لأن عناصر البدائل المختلفة قد تتناقض وتتعارض.

(٥) الإنصات لاقتراحات الآخرين بعناية، فقد يقدم لك عملاؤك وزملاؤك ورئيسك بدائل جيدة لم تكن في حسبانك.

(٦) كن هادئاً في التعامل مع المشكلات. فعندما تكون هادئاً تأتي البدائل تلقائياً.. والأفكار الجيدة تأتي دائماً أثناء قيادة السيارة.. أو ممارسة الرياضة أو مشاهدة مسرحية أو في الحمام.

تجاهل البدائل الجيدة

توقعات غير واقعية

*التطلعات غير المنطقية تنطوي على الخطورة وتؤدي إلى التوتر. وهناك فرق بين الأمنيات والقرارات. الأمنيات قد لا تتحقق أبداً، أما القرارات فلها آثارها الجانبية: الإيجابية والسلبية. وهذه بعض الأمثلة على التوقعات غير الواقعية:

- لا تتوقع أن تكسب عيشك من عمل لمجرد أنك تحبه.
- لا تتوقع أن يرتاح لك كل الناس لمجرد أنك ترتاح لهم.
- لا تتوقع أن تنجح في عمل ما لمجرد أنك بذلت مجهوداً.
- لا تتوقع أن تحقق كل أهدافك لمجرد أنك تكرس لها وقتك.
- لا تتوقع أنك لن تتقن عملاً ما لمجرد أنك فشلت به مرة.
- لا تتوقع أنك ستحصل على المنصب الأعلى لمجرد أنك الأكثر تأهيلا.
- لا تتوقع أن تتلقفك كل الشركات لمجرد أنك تحمل درجة جامعية.
- لا تتوقع أن يحال عليك العطاء لمجرد أنك قدمت أرخص العروض.
- لا تتوقع أنك لا تحتاج لإعلان لمجرد أنك موهوب.
- لا تتوقع أن العالم مسئول عنك وعن احتياجاتك.. لمجرد أنك موجود؟

ثقتك بنفسك

* أن تثق بنفسك يعني:

- أن تسمح لنفسك باتخاذ القرار.
- أن تسمح لنفسك بالتغيير.
- أن تسمح لنفسك بالمخاطرة.
- أن تكتشف أن الخسارة لا تعني النهاية.
- أن تتخلص من الرغبة في السيطرة على كل شئ.
- أن تعتمد على فطرتك إحساسك الداخلي.
- أن تثق بنظرتك الخاصة للأمور.
- أن لا تراجع كل شئ بنفسك للتأكد من دقته.

هناك مسلمات وافتراضات جاهزة تؤثر في قراراتنا بطريقة كبيرة. وهذه المسلمات تعد نوعاً من التحيز والتعصب الخفي. والتحيز الكامن هذا يغرينا لاتخاذ نفس القرارات مرة بعد أخرى رغم اختلاف الظروف والمناسبات. وهذه الافتراضات الجاهزة تبرز دائماً على شكل قواعد نمليها على أنفسنا. ومن هذه القواعد التي تؤثر على قراراتنا سلبيا:

١- العب بحذر واستهدف الأمان في كل قراراتك.

٢- لا تعبر عن نفسك بصراحة.

٣- اختر دائماً الوظيفة التي توفر لك المنصب الأسمى والراتب الأعلى.

٤- تراجع دائما كلما بدت الأمور أكثر صعوبة.

٥- احرص على أن تؤتي كل جهودك ثمارها بسرعة.

٦- لا تصر على احتياجاتك ورغباتك.

٧- لا تضع نفسك أبداً في موقف يؤدي إلى رفضك.

٨- لا تثق أبداً بامرأة أو بطفل أو بمدير أو بشخص من جنسية أخرى.

٩- اتبع قواعد اللعبة دائماً.

أنماط صنع القرار

لكل منا نمطه الخاص في اتخاذ القرارات. ويأتي كل نمط نتيجة فعلية للعادات الشعورية لكل منا. ولتحليل نمطك الشخصي.. يمكنك رصد الحالات الشعورية المرافقة لعمليات اتخاذ القرارات. ابحث مثلاً عن:

- الحالات التي بالغت فيها في ردود أفعالك وغرقت فيها بالأوهام.
- الحالات التي كانت فيها ردود أفعالك هشة وضعيفة.
- الحالات التي قللت فيها من قدراتك الخاصة.
- الحالات التي فشلت فيها في تقدير احتياجاتك.
- الحالات التي أخفقت فيها تفسير بعض الرسائل والإشارات.
- الحالات التي ترددت فيها حتى تم اتخاذ القرار من قبل آخرين.
- الحالات التي تراجعت فيها عن أهدافك قبل الأوان.
- الحالات التي عشت فيها بدون قرار: موافق أو غير موافق.

وهذه هي أشهر أنماط متخذي القرارات:

* **النمط المسوّف:** وهذا يبتكر ويختلق المبررات التي تساعده على التأجيل.

* **النمط المحافظ:** يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الأشياء الجديدة، وقد يرفض النتائج التي يتوصل إليها غيره.

* **النمط المتهور:** يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.

* **النمط الانتخابي:** يلجأ للاقتراع دائماً ويعتمد على آراء الناس.

* **النمط الباحث :** يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصي مهما توفر له من معلومات.

* **النمط الفزع:** ينهار في الظروف العادية ويصرخ طالباً النجدة كلما كان عليه أن يبادر.

* **النمط الحساس:** يبالغ في الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.

* **النمط الحالم:** يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته. يغرق في الأمنيات متجاهلاً حقائق مهمة.

* **النمط الانسحابي:** يتراجع بعد أول خسارة ومن أول لحظة.

* **النمط المثالي:** يخطو خطوات كبيرة تتجاوز إمكاناته. طموحه زائد ويتبع معايير عالية جداً.

* **النمط السار:** يشعر بالاستياء إزاء أي رفض. يضحي بأهدافه واختياراته في سبيل الآخرين.

* **النمط الانعزالي:** يفشل في استثمار طاقات الفريق، ويصر على أداء العمل بنفسه، ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعفاً.

تقييم البدائل

بعد عملية تحديد البدائل المناسبة لحل المشكلة، تأتي عملية تقييم تلك البدائل والمفاضلة بينها. والتقييم يعني تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها لكل بديل أن يحل المشكلة، وذلك بوضع المعايير المناسبة، بشرط أن تكون تلك المعايير مناسبة لقيمك. إن نجاح البدائل الموضوعة يعتمد على عدة عناصر أساسية، بعضها داخلي مثل: قدراتك واتجاهك ومواردك ووضوح أهدافك وحرصك عليها. وبعضها الآخر خارجي، مثل: ظروف السوق وحجم المنافسة والصراع على وقتك. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى ثلاث فئات هي:

(١) الفعالية: وهي تتعلق باحتمالات النجاح في نطاق الوقت المحدد، وبتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

(٢) الكفاية: وهي تتعلق بالمهارة والطاقة والوقت وهل هي كافية لتحقيق النتائج.. وما إذا كانت هناك طرق أفضل للوصول للهدف.

(٣) الاتجاه: أي اتجاه البديل نحو الحل الصحيح، وهل يتوافق هذا الاتجاه مع خططك طويلة المدى ومع اتجاهات السوق المستقبلية.

مقارنة البدائل

ضمن عملية التقييم يمكن مقارنة البدائل ومضاهاة بعضها ببعض لاكتشاف التناقضات بينها، وذلك باتباع الخطوات التالية:

* ضع قائمة بمزايا وعيوب كل بديل.

* ضع كل بديل أمام نقيضه.

* حاول الموازنة بين النقيضين.

* حاول دائماً أن تنحاز للبديل الأفضل.

* تعامل بحذر وذكاء مع المرحلة التالية لإحساسك بالتلهف لاتخاذ القرار.

تجاوز العقبات

هناك عقبات كثيرة قد تحول بينك وبين حل المشكلة. وتقترن هذه العقبات بالمخاوف التي تحاول السيطرة عليك. لذا فإنك ستحتاج في هذه المرحلة إلى المرور بمرحلة تكيف. والتكيف يعني إدراكك للعقبات وقبولها والاعتراف بوجودها، وهذه هي الخطوة الأولى للتغلب على المعوقات. وهنا عليك:

(١) أن تركز اهتمامك تماماً على الهدف وليس على المخاوف. وكلما اتضح الهدف وزدت تمسكاً به، كلما زالت المخاوف.

(٢) أن تنظر للمخاوف بصفتها تحديات تزيدك إصراراً على الهدف.

(٣) أن تتصور المعوقات وأن تتوقع حدوثها وما قد يترتب عليها. وهنا يمكنك أن تتساءل: ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث؟ هل يمكنك أن تتعايش مع النتائج السيئة؟ بإجابتك على هذه الأسئلة يمكنك تحجيم مخاوفك ووضع حد لها.

(٤) أن تحاول رؤية البناء التفصيلي للعقبة: ما هي أبعادها؟ وكيف يمكنك تحريكها كي تتخلص منها؟ وهل تملك الإرادة لعمل ذلك؟ وكيف تخلّص الآخرون من العقبات المماثلة؟ وهل يمكنك استخدام نفس أساليبهم لحل المشكلة؟

وهناك عدد من الاستراتيجيات الفعالة في مقاومة العقبات والتغلب عليها ومنها: القتال بعزيمة حتى النجاح والدوران حول العقبة بدلاً من مواجهتها والتحالف للحصول على دعم خارجي، والصبر والاحتمال حتى تزول العقبة تلقائياً والتشجيع وحشد التأييد والاحتفال المبكر بالنجاح، والأهم من ذلك هو التركيز الكلي على الأهداف وليس على المصاعب.

خطة العمل

وضع الخطة المناسبة للعمل، يلي التغلب على العقبات تماماً. وهذا يتضمن: وضع الأهداف طويلة المدى والأساليب والفنيات قصيرة المدى وإقامة الأحلاف والمقاومة وإدارة الوقت والإرادة وجمع المعلومات وتخصيص الموارد وتوقع المخاطر وإدارة التغيير.

ومن الطبيعي أن تتعامل خطتك مع المستقبل والسير باتجاه الهدف، ويمكنك ربط الحاضر بالمستقبل من خلال: النظر إلى الأمام أو النظر باتجاه أخر نقطة في الهدف. ومن ثم محاولة إيجاد طرق وسيطة توصلك للهدف من أقصر

بين التخطيط والتنفيذ

صانع القرار الفعّال يوازن بين التخطيط والتنفيذ. ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة على أخرى. صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ، وأن بعضهم يفضل التنفيذ على التخطيط، ولكن يبقى التخطيط ضرورة لجمع المعلومات والتحليل وتخصيص الموارد، وبدونه يصبح العمل مجرد انشغال لا طائل تحته.

والتنفيذ ضروري أيضاً، مع أن بعض الناس يحسبون التخطيط تسويفاً. مثل هؤلاء يعرفون – فقط – كيف تعمل الأشياء على الورق. أي يهتمون بالجوانب النظرية دون اختبار حقيقي.

التخطيط المستمر
يعبر عن
"شخصية الحالم"

- **يغرق في جمع المعلومات والقلق والتحليل والإعداد المتواصل، ويتحدث دون كلل أو ملل عما هو بصدد إنجازه.**
- **يقوم بوضع الأهداف ولا يتابعها.**
- **يعتبر التأخر في الإنجاز مزيداً من التخطيط.**

التنفيذ المستمر
يعبر عن
"شخصية المشغول"

- **يندفع في العمل دون اهتمام بالنتائج. يظن الحركة المستمرة والانشغال مقياساً حقيقياً للإنجاز.**
- **لا يخطط لاختباراته أبداً.**
- **ينجز كثيراً من الأشياء ما عدا تلك الأشياء المرتبطة بأهدافه.**
- **يعتبر كم الإنجاز بديلاً للتخطيط.**

طريق. والتخطيط ينطوي على العناصر التالية:

١- صياغة أهدافك في عبارات دقيقة وواضحة.

٢- تخصيص الموارد التي تمكنك من بلوغ الهدف.

٣- وضع خطة بديلة وبسيطة تكون قصيرة المدى.

٤- اختبار الخطة قبل البدء بالتنفيذ.

٥- استخدام أساليب إدارة الوقت من أجل سلامة التنفيذ.

٦- العمل بمرونة وواقعية.

علماً بأن الخطة الجيدة تتصف بما يلي:

١. تكون أهداف ذات مغزى ويمكن قياسها.
٢. تكون واضحة ومكتوبة ومرتبطة بصنع القرار.
٣. تكون فعّالة بحيث تحقق الربح وتقلل الخسارة.
٤. تتضمن مجموعة من الأولويات التي تساعد على استثمار الجهود.
٥. تتضمن جدولاً زمنياً ووقتاً محدداً للانتهاء.

إدارة الفرص

الفرص من الأشياء الهامة جداً في حياتك. فإن لم تجدها عليك أن تصنعها. وصناعة الفرص وانتهازها هو بالتحديد ما نعنيه بإدارتها. وهنا يجب التفريق بين الاستراتيجية والتكتيك في العمل. الاستراتيجية هي تحديد الاتجاه العام الذي تقصده، وهي تأتي أولاً وتساعدنا على رؤية الصورة الكلية للموقف. أما التكتيك فيتضمن المهارة في الحكم على التفاصيل وفي التعامل مع المواقف الخارجية. ففي مجال التفاوض مثلاً يمكن اتباع تكتيك أو أكثر مما يلي:

١. مفاجأة الطرف الآخر.
٢. محاولة تفريق حليفين قويين.
٣. اللجوء للحيلة.
٤. التظاهر بالضعف الشديد.
٥. إدعاء القوة الشديدة.
٦. المجاملة وامتصاص الغضب.

والفرصة هي موقف خارجي يقدم لك اختياراً مؤقتاً، إما أن تأخذ به أو أنه سيذهب فلا يعود متاحاً لك بعد وقت معين. والفرص كثيرة في حياتنا، لكن المهم أن تميز الفرصة الجيدة وأن تتشبث بها. والفرق بين التخطيط والفرصة، أن التخطيط يعمل في ظل عالم مزدحم. فعندما تكون الطرق سالكة والشارع خالياً، يمكنك الوصول إلى مكتبك بسرعة، وهذه هي الفرصة. وعندما يزدحم الشارع، وتبدو معظم الطرق غير سالكة، فأنت بحاجة للبحث عن الطريق المناسب وأن تبذل جهداً أكبر ووقتاً أطول للوصول إلى المكتب. وهذا البذل والتفكير هو نوع من التخطيط.

ولتقييم أي فرصة اطرح الأسئلة التالية:

* هل هناك توافق بينها وبين الخطط طويلة المدى؟

* ما هي المخاطر المترتبة على هذه الفرصة؟

* هل انتهاز هذه الفرصة يتفق مع قيمي واتجاهاتي؟

ولأن الفرص سريعة الزوال، فإن قراراتك إزاءها يجب أن تتخذ بسرعة، وقبل اتخاذ قرارك السريع، اسأل نفسك:

* ما هو الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

* من هو الوقت المتاح وهل يمكن تمديده؟

* ما هي النتائج المحتملة التي يمكن أن تترتب عليه؟

* متى ستظهر النتائج الإيجابية إلى حيز الوجود؟

* كيف تؤثر النتائج السلبية على الخطة العامة؟

ولكي تصادف المزيد من الفرص، عليك أن تلعب جيداً وأن تنهمك في اللعب إلى أقصى مدى ممكن، وأن تعرف السوق جيداً، وأن تؤمن حلقة اتصالات جيدة أيضاً وأن تفهم احتياجاتك وحدود إمكانياتك، وعليك أن تكون مستعداً لأن تدفع الثمن. وعندما تجتمع الفرص الجيدة مع التخطيط الجيد، يصبح الوصول إلى الهدف أمراً ممكناً.

ادعم قراراتك

الحصول على الدعمين المادي والمعنوي من الأسس التي يمكن أن يرتكز عليها نجاح قراراتك. وهناك خمسة مصادر أساسية يمكن أن تدعم قراراتك من خلالها:

(١) إن لم يكن باستطاعتك تنفيذ المشروع وحدك، اشرك الآخرين معك، فما قد يكون صعباً عليك.. قد يكون سهلاً على الآخرين.

(٢) اطلب النصيحة ممن يحظون بثقتك، ومجرد طلب النصيحة لا يلزمك بشيء، وقد يساعدك على رؤية الأمور بصورة أفضل. وطلب النصيحة من المستشارين والخبراء والمساعدين أمر ضروري في المشروعات الحيوية والكبيرة.

(٣) اكسب واجعل الآخرين يكسبون. لأن قدرتك على تحصيل ما تريد تعتمد أساساً على قدرتك على المقايضة والعطاء. وتحفيز الآخرين يعتمد أيضاً على استعدادك للعطاء. فإذا كنت تعرف ما تريد، ستعرف حتماً كيف تقايض.

(٤) استخدم النماذج المثالية من شخصياتك المفضلة لحفزك وقيادة تصوراتك. فلا بد أنك معجب بشخصيات تاريخية أو معاصرة. ضع صورهم وأقوالهم وأعمالهم من حولك، في المكتب وعلى جدران المنزل أو المعمل أو حتى في السيارة إن هذا سيدفعك إلى الأمام وسيدعم قراراتك الإيجابية من خلال تقليدهم أو محاكاتهم.

(٥) وظف الشبكات الإنسانية في العمل. هذه الشبكات توسع أفقك، وهي تعني الاتصال بمن تعرف من الأصدقاء والزملاء ليكونوا حلقة وصل بينك وبين من لا تعرف من المتخصصين والخبراء. إن الاتصالات

الشبكية وربط العلاقات نوع المشاركة في الإنجاز. وكما في عالم الإعلان.. فإن التكرار يعطي نتائج أفضل. لذا فإن تعميق العلاقات يعني مزيداً من المعارف والخبرات.

ولكن هناك بعض المحاذير التي يجب تجنبها عندما تطلب دعماً من الآخرين:

(١) أن تحاول أداء كل العمل بنفسك.

(٢) الطلب من الآخرين المخاطرة نيابة عنك.

(٣) انتظار أن يقوم الآخرون بكل الأعمال نيابة عنك.

(٤) طلب المساعدة من أناس لا يعنيهم الأمر.

(٥) الرغبة في أن يهتم بك الناس أكثر مما تهتم بنفسك.

هل قراراتك واقعية؟

كل قرار يتكون من جانبين، الأول ذاتي يتعلق بصانع القرار والثاني موضوعي يتعلق بالعالم الخارجي. وكصانع قرار عليك أن تعرف نفسك وأن تعرف كيف تعمل الأشياء من حولك لكي تكيف خططك مع الطريقة التي يعمل بها العالم. فصنع القرار يبدأ بالتخيل وينتهي بالاختبار، ثم تخيل ثم اختبار.. وهكذا إلى ما لا نهاية. ولأن عملية اتخاذ القرار هي عملية تعلم أيضاً، فعليك أن تدرب نفسك على تعلم كيف تسير الأشياء من حولك وما هي الاستراتيجيات الملائمة لك.

معالجة عدم التأكد

ينتج عدم التأكد عن نقص في المعلومات، لذا يلجأ بعض صناع القرار العلميين إلى استخدام الأساليب الكمية في معالجة حالات عدم التأكد. وظهور المعوقات وحالات عدم التأكد من الأمور الطبيعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وهناك كثير من الأزمات التي يصعب حلها. ولكن هناك أيضاً مجموعة من القواعد الأساسية التي تساعدك على التقليل من آثار الأزمات، ومنها:

(١) قرر شيئاً واحداً فقط في نفس الوقت.

(٢) حاول أن تنطلق مما حدث وتوافق عليه، ولا تشتت جهدك وتفكيرك في إنكار ما حدث أو في قلب الأمور.

(٣) لا تتردد في طلب المساعدة من المخلصين وذوي الخبرة.

(٤) انظر في التفاصيل الرئيسية أولاً.

(٥) اجعل خطتك بسيطة وسهلة ومباشرة.

(٦) تعلم كيف تقبل الخسارة.. فهذا هو طريق الفوز.

كل هذا لأن القرارات الجيدة.. هي القرارات المتسمة بالتكيف.. والتكيف هنا يعني أن تتعلم طرقاً جديدة لمواجهة مشكلات جديدة وأن تعرف كل عناصر خسارتك عندما تخسر، وأن تعرف ماذا جنيت عندما تربح.

ومن المهم أيضاً أن لا تضع كل البيض في سلة واحدة، فحياتك تشمل: عملك وعائلتك وعلاقاتك الاجتماعية ومواردك وصحتك وحالتك النفسية. ولكي تكون شخصاً ناجحاً ومقرراً جيداً يجب أن توازن بين هذه الجزئيات المتكاملة، وأن تعثر على نقطة التوازن هذه، يعني أن توجه نفسك نحو النمو والتطور وأن تعرف أن حياتك مسئوليتك أنت وحدك.

القرار الجيد

- يعكس قيمك الشخصية.
- يقربك من أهدافك.
- يلبي احتياجاتك الأساسية.
- يساعدك على استثمار وقتك جيداً.
- يعوضك جهودك المبذولة.
- يساعدك على توقع العوائق وتجاوزها.
- يشدك إليه بقوة لتتفاعل معه بإخلاص.
- يقربك من الناس المتفهمين لأغراضك والمتعاطفين مع أهدافك.
- يجعلك تواجه المشكلة بصراحة وقوة.
- يزيد اهتمامك بالمعلومات.
- يجعلك أكثر استقراراً وقدرة على الحدس.
- يقودك إلى البدائل الممكنة ويفتح لك الطريق .
- يجعلك واقعياً ومتفهماً.
- يساعدك على إدراك قدراتك الشخصية والمالية.

القرار السيئ

- يُتَّخذ في لحظة غضب.
- يتجاهل الالتزامات المعتبرة.
- يتجنب المشكلة الحقيقية.
- ينطلق من الأمنيات – دون إدراك الوضع الحقيقي.
- يتجاهل مواقف ومقاومة الآخرين.
- يربطك بأهداف صغيرة.
- يعميك عن البدائل الحاسمة والضرورية.
- يتم بدون تخطيط.
- يتأخر كثيراً أو يتخذ على عجل.
- لا يحقق الاحتياجات والأهداف.
- ينتج عن تحيز.
- يقودك إلى وضع أسوأ مم أنت فيه.
- يجعلك تندم على الفرص الضائعة.